



**Bureau du vérificateur général**

**Suivi de la vérification de 2017 des services de  
garde d'enfants**

**Déposé devant le Comité de la vérification  
Le 30 septembre 2020**

## Table des matières

Résumé .....	1
Conclusion .....	3
Remerciements .....	5
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	6

## Résumé

Le suivi de la vérification de 2017 des services de garde d'enfants figure dans le plan de travail de 2019 du Bureau du vérificateur général.

Dans la mission de vérification menée à l'origine en 2017, on a constaté qu'il fallait apporter des améliorations pour s'assurer que le financement des services de garde d'enfants était consacré aux activités prévues et apportait des avantages à un nombre optimal de familles. En voici, plus particulièrement, les principales constatations.

### *Gestion de la liste d'attente, évaluation de l'admissibilité et gestion des subventions pour les frais de garde*

- On avait mis en place une liste d'attente et des processus centralisés pour évaluer l'admissibilité aux subventions pour les frais de garde et pour attribuer les places dans l'ordre des priorités. Toutefois, la liste d'attente n'était pas exacte et la direction n'avait pas renforcé les principales mesures de contrôle adoptées pour assurer l'admissibilité permanente aux subventions pour les frais de garde.
- La surveillance exercée dans le processus d'évaluation était inadéquate, ce qui a eu une incidence financière négative.
- Le nombre d'enfants déclarés dans la liste d'attente pour les subventions pour les frais de garde a été surévalué de 6 % à 25 %.
- Les étapes manuelles servant à calculer les chiffres de la liste d'attente augmentaient le risque d'erreur.
- Il n'y a pas eu d'examen annuel pendant 29 mois. Sans ces examens, de nombreuses familles devenues inadmissibles ont continué d'avoir droit à des services de garde d'enfants subventionnés.
- Les points de « rappel » dans les dossiers des demandes étaient nombreux et n'ont pas fait l'objet d'un suivi.
- Le personnel de la Ville n'a pas recouvré les trop-perçus dans le cas des parents devenus inadmissibles à des subventions.
- Malgré le processus de surveillance active mis en place, la direction a continué de traiter les demandes de subventions pour les frais de garde et d'attribuer des places aux enfants au-delà du budget de 64,4 millions de dollars prévu pour les subventions pour les frais de garde.

- Les pratiques de relevé des présences ne permettaient pas de s'assurer que les enfants qui avaient droit à des subventions de la Ville pour les frais de garde fréquentaient effectivement les centres de garde d'enfants.
- Il y a eu un examen indépendant limité des travaux du personnel.

*Information transmise au Comité, au Conseil et à la haute direction pour permettre de prendre des décisions*

- Certains renseignements reproduits dans le Plan des services de garde d'enfants 2016-2017 et soumis au Conseil et à la haute direction comportaient des inexactitudes qui auraient pu aboutir à des décisions fondées sur des renseignements inexacts en ce qui concerne le programme et le budget.
- Le nombre de familles déclarées dans la liste d'attente pour les services de garde d'enfants « subventionnés intégralement » et pour les familles touchant des « subventions pour les frais de garde » dans le Plan de services de garde d'enfants 2016-2017 était inexact.
- Le rapport sur le Plan des services de garde d'enfants présenté au Comité et au Conseil ne faisait pas état du risque ni des suppléments de frais liés à la perception des créances auprès des parents.
- Il n'y a pas eu d'analyse des coûts et des avantages des 11 centres de garde d'enfants exploités par la Ville dans le cadre du Programme de services de garde municipaux (PSGM). Selon le rapport d'accompagnement soumis au Comité et au Conseil avec le Plan des services de garde d'enfants 2016-2017, le PSGM a fait l'objet d'un examen en 2015. Nous avons toutefois constaté que cet examen n'avait pas eu lieu.
- La liste d'attente, les chiffres de la réévaluation annuelle et les taux de résiliation soumis à la haute direction pour lui permettre de surveiller le programme n'étaient pas toujours complets, exacts et ponctuels.

*Contrôles exercés pour gérer les niveaux de service et les frais d'administration et pour s'assurer que les fournisseurs de services utilisent les fonds pour les fins prévues*

- Des contrôles étaient exercés pour surveiller le financement versé aux fournisseurs de services; toutefois, ces contrôles n'étaient pas appliqués comme il se doit.
- Les dossiers de la Ville ne comprenaient pas tous les documents que les fournisseurs de services étaient tenus de déposer.

- Aucune justification ne permettait de confirmer que le personnel de la Ville avait procédé à l'examen des dossiers. Il n'y avait aucune surveillance du rendement par rapport aux objectifs se rapportant aux niveaux de service et aux frais d'administration du gouvernement provincial sur l'ensemble de l'année pour s'assurer que la Ville était en bonne voie de les atteindre.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	Partiellement achevées	À venir	Ne s'appliquent plus
<b>Nombre</b>	31	24	6	0	1
<b>Pourcentage</b>	100 %	78 %	19 %	0 %	3 %

## Conclusion

La direction a accompli des progrès satisfaisants, en appliquant 24 des 30 recommandations qui restent applicables. Toutefois, six recommandations sont partiellement achevées.

Les six recommandations partiellement achevées se rapportent au processus de l'évaluation initiale, au processus du suivi des points de rappel, à l'examen du Programme de services de garde municipaux (PSGM) et à l'établissement d'un plan de perfectionnement dans le cadre d'un plan de relève.

Deux des six recommandations partiellement achevées se rapportent au processus de l'évaluation initiale. Dans la mission d'évaluation menée à l'origine, on a constaté qu'on avait mis en place des processus pour étayer l'évaluation initiale de l'admissibilité aux subventions pour les frais de garde et pour calculer la contribution parentale, le cas échéant. Toutefois, certaines demandes évaluées au moment de la mission de vérification d'origine renfermaient des erreurs, qui ont donné lieu à une évaluation inexacte de l'admissibilité. La mission de vérification d'origine a aussi permis de constater que la surveillance du processus d'évaluation était insuffisante et que l'examen des travaux du personnel était limité. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à la Ville d'améliorer le processus de l'évaluation initiale pour veiller à respecter les politiques et les procédures et pour s'assurer que les examens portant sur ces évaluations étaient réalisés. Notre mission de vérification de suivi a permis de

constater que la direction a mis en œuvre un plan pour améliorer le processus de l'évaluation initiale; toutefois, il faut adopter d'autres mesures pour examiner et surveiller les résultats de l'examen des dossiers.

La troisième recommandation partiellement achevée se rapporte aux points de « rappel ». La mission de vérification menée à l'origine a permis de constater qu'il y avait, dans les dossiers des demandeurs, plus de 2 000 points de « rappel », qui n'avaient pas fait l'objet d'un suivi. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à la Ville de faire un suivi des points de rappel à intervalles réguliers. Notre mission de suivi a permis de constater que la direction a adopté de nouvelles mesures pour le suivi des points de rappel (à revoir). Or, il faut adopter d'autres mesures pour améliorer le compte rendu des points de rappel afin de s'assurer qu'il n'y a pas de retard considérable.

Notre mission de vérification a permis de constater que deux recommandations se rapportant à l'examen du PSGM étaient partiellement achevées. La mission de vérification d'origine a permis de constater que l'examen du PSGM n'avait pas été achevé et qu'il n'y avait pas eu d'analyse des coûts et des avantages dans les 11 centres de garde d'enfants exploités par la Ville. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à la Ville de procéder à l'examen du PSGM et de mener une analyse des coûts et des avantages de ce programme. Notre mission de vérification a permis de constater que la direction a procédé à l'examen du PSGM et qu'elle est en train de finaliser le rapport. Depuis la vérification d'origine, la direction a mis à jour l'affectation des budgets et des coûts dans le système financier de la Ville pour que les rapports de gestion standards représentent plus fidèlement l'intégralité des frais d'exploitation du PSGM. Nous avons toutefois relevé des points à améliorer dans la communication de l'intégralité des coûts de la Ville par place dans les centres de garde d'enfants.

La sixième recommandation partiellement achevée se rapporte à l'établissement d'un plan de perfectionnement dans le cadre d'un plan de relève. La mission de vérification d'origine a permis de constater que bien que l'on ait recensé un certain nombre de candidats pour les postes de cadre dans l'ensemble de la DGSSC, le plan de relève ne comprenait pas de plan de perfectionnement. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à la Ville d'établir un plan de perfectionnement. Notre mission de suivi a permis de constater que la direction a accompli d'énormes progrès et qu'elle est en train d'élaborer des plans de perfectionnement individualisés.

En résumé, la direction a accompli des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre des recommandations qui découlent de la vérification de 2017. Les recommandations portent sur un large éventail de processus et d'activités destinés à améliorer la gestion

des chiffres dans les listes d'attente, du financement des subventions pour les frais de garde, des niveaux de service et des frais d'administration, du processus de l'évaluation initiale, de la surveillance des accords de financement et de l'établissement des rapports. La direction devrait poursuivre ses efforts dans l'application des autres recommandations afin de mieux renforcer ses pratiques et ses procédures.

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

L'information qui suit décrit dans ses grandes lignes l'évaluation de la direction en ce qui concerne l'état d'avancement de chaque recommandation en date du 30 septembre 2019 et l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en date du 28 février 2020.



## Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville veille à ce que les chiffres de la liste d'attente soient les bons en changeant de méthode de calcul pour supprimer les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

En juin 2014, dans le cadre de son travail de modernisation des services de garde d'enfants, la Ville d'Ottawa a pris en charge la gestion et la surveillance du Registre et liste d'attente des services de garde d'enfants, responsabilités jusque-là assumées par un fournisseur externe, et a conçu et mis en œuvre un nouveau système informatisé pour offrir un plus grand choix aux parents. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, elle a apporté d'autres changements au système pour répondre aux objectifs opérationnels du nouveau modèle de subventions. Il a fallu transférer les données antérieures et mettre en place un nouveau processus pour permettre aux parents et au personnel de saisir de l'information dans le système. Les Services à l'enfance et le fournisseur tentent d'améliorer le système pour supprimer de la liste d'attente les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

La Ville continue de travailler avec le concepteur du système, le personnel interne, les parents et les membres du secteur des services de garde d'enfants pour appliquer le nouveau modèle de subventions et répondre aux besoins des parents et des fournisseurs de services de garde concernant les enfants bénéficiant d'une subvention. Elle continue de chercher des façons d'améliorer le système, puisque l'exactitude de la liste d'attente demeure une priorité.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le premier trimestre de 2018.

### **Mise à jour de la direction :**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville et le fournisseur du registre et de la liste d'attente des services de garde d'enfants (OneHSN) ont mis en œuvre d'autres processus et contrôles pour assurer l'exactitude des chiffres de la liste d'attente. Il s'agit entre autres d'un processus qui permet de repérer les enfants inscrits en double dans la liste d'attente. OneHSN fait ensuite un suivi auprès des demandeurs afin de connaître les comptes qu'il faut désactiver ou de savoir si on peut regrouper des comptes. La Ville a aussi mis en œuvre un processus mensuel, selon lequel on prélève au hasard un échantillon représentatif des enfants pour s'assurer que la liste d'attente est exacte et pour corriger les incohérences. Enfin, OneHSN a mis en œuvre des contrôles automatiques pour retrancher de la liste les enfants qui n'ont plus besoin de services de garde.

### **Évaluation du BVG :**

La Ville a mis en œuvre des processus pour améliorer l'exactitude des chiffres de la liste d'attente. Ces processus comprennent des procédures de vérification pour repérer et corriger les doublons en extrayant les données du Système de gestion des services de garde d'enfants de l'Ontario (SGSGEO) et en produisant un rapport pour repérer les doublons. Le rapport sur les doublons est ensuite transmis à l'équipe du soutien d'OneHSN pour faire un suivi et apporter les mises à jour nécessaires. OneHSN est le fournisseur de la Ville pour le système du registre et de la liste d'attente. La direction a fait savoir qu'il n'y a pas de processus formel pour suivre le travail d'OneHSN dans la correction des doublons. OneHSN tâche actuellement de donner à la Ville des droits d'accès pour regrouper les comptes en double, ce qui simplifiera le processus.

En outre, la Ville mène des sondages mensuels des données pour s'assurer que les enfants qui ont eu une place ou qui ont été retranchés ne sont pas déclarés dans les chiffres de la liste d'attente.

## Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle évaluera les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a réduit le travail manuel en cause dans le calcul des chiffres de la liste d'attente en apportant différentes améliorations au logiciel et en adoptant des solutions techniques. On a attribué à OneHSN un contrat pour apporter d'autres améliorations, et une macro-instruction interne économique a été conçue pour permettre de manipuler les données extraites de l'application d'OneHSN afin de produire les chiffres du tableau de bord de la liste d'attente. La Ville continue de travailler en collaboration avec OneHSN pour réduire encore l'effort de manipulation des données dans la production des chiffres de la liste d'attente.

### Évaluation du BVG :

La direction a pris la décision d'intégrer des processus automatisés dans toute la mesure du possible en collaboration avec le fournisseur existant. Bien que nous ayons effectivement constaté que le processus était davantage automatisé pour la compilation des données, la direction a fait savoir qu'elle n'avait pas procédé à une analyse des coûts et des avantages avant d'adopter cette orientation.

### Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification :

Que, dans le prochain Plan des services de garde d'enfants remis au Comité et au Conseil, la Ville évalue la proportion d'enfants dont la date de début est ultérieure dans la liste d'attente.

#### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Le système de liste d'attente permet désormais de repérer les enfants selon leur date de début souhaitée, qu'elle soit actuelle ou ultérieure. Cette nouveauté figurera dans le prochain Plan des services de garde d'enfants.

#### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville définit clairement la mesure dans laquelle les enfants qui commenceront à être placés dans les centres de garde à des dates ultérieures sont compris dans les chiffres de la liste d'attente déclarés dans le *Plan du réseau de services de garde d'enfants et de la petite enfance 2019-2023*, approuvé par le Conseil municipal en septembre 2019.

Les dates de début indiquées dans le *Plan des services de garde d'enfants 2019-2023* sont divisées dans trois grandes catégories : les familles qui souhaitent obtenir une place dans les trois prochains mois, celles qui préplanifient et qui préféreraient obtenir une place dans trois mois ou plus, et celles qui auraient préféré avoir déjà une date.

#### Évaluation du BVG :

Le Plan des services de garde d'enfants 2019-2023 quantifie le nombre d'enfants selon ces délais dans la liste d'attente. Par exemple, le Plan des services indique le nombre d'enfants inscrits dans la liste d'attente et dont la date de début que préfère la famille s'inscrit dans les trois prochains mois, dans un délai qui dépasse trois mois et dans un délai qui est passé.

## Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Pour améliorer l'exactitude des chiffres de la liste d'attente qui sont communiqués, que la Ville ajoute officiellement une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction sera ajoutée au processus de calcul des chiffres de la liste d'attente d'ici le deuxième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a créé une liste de vérification pour l'examen de la qualité afin de s'assurer que les étapes de l'assurance de la qualité sont respectées dans la création des chiffres de la liste d'attente déclarés.

### Évaluation du BVG :

La direction a mis en œuvre un processus qui permet de vérifier l'exactitude des chiffres de la liste d'attente en menant des vérifications mensuelles sur ces chiffres. Il s'agit entre autres de sélectionner un échantillon aléatoire de chiffres dans le tableau de bord mensuel et de vérifier les données afin d'extraire les rapports et d'analyser les écarts.

## Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville mette à jour le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le deuxième trimestre de 2018, le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente sera mis à jour de façon à ce que les étapes d'obtention des données soient prises en compte.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La documentation sur le processus de production des chiffres de la liste d'attente a été mise à jour.

Le processus de téléchargement des données extraites de la base de données d'OneHSN a été décrit dans ses grandes lignes de concert avec une vérification du contrôle de la qualité pour les doublons. On a aussi consigné par écrit le processus de visualisation des chiffres de la liste d'attente du tableau de bord pour la direction.

### Évaluation du BVG :

La direction a mis à jour les documents administratifs pour y intégrer les procédures d'extraction des données dans les bases de données pertinentes, pour l'application des macro-instructions et pour la production des chiffres du tableau de bord de la liste d'attente. En outre, il existe des procédures pour vérifier l'exactitude des données en prélevant des échantillons.

## Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville corrige les erreurs qui figurent dans les cinq dossiers de l'échantillon évalué.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Les dossiers problématiques ont été assignés à un chef d'équipe, et les erreurs ont été corrigées en décembre 2016.

### Mise à jour de la direction :

La mise à jour de cette recommandation est achevée.

La Ville a corrigé les erreurs dans les cinq dossiers issus de l'échantillon prélevé dans cette mission de vérification.

### Évaluation du BVG :

La direction a pris des mesures pour corriger les erreurs dans chacun des cinq dossiers.

## Recommandation n° 7

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville élabore et mette en œuvre un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale afin qu'il soit conforme aux politiques et aux procédures, et pour évaluer leur influence sur la réduction du taux d'erreur.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont vécu une période de changements considérables par suite de la modernisation provinciale, des modifications législatives et du remaniement interne. Parmi ces changements, mentionnons la mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, la conversion du système, la modification du programme de subventions pour que les parents aient plus de choix et un rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants.

Durant cette période, la Ville a révisé et continuellement mis à jour et déployé ses processus, politiques et procédures pour aider le personnel à continuer d'offrir des services adaptés aux besoins des familles et des enfants, tout en répondant aux autres priorités.

Comme l'indique la vérification, il existait déjà un processus pour les premières évaluations de l'admissibilité. Dans les demandes de subvention de l'échantillon étudié, le personnel a rapidement calculé la contribution des parents (en trois jours en moyenne, soit bien en deçà de la limite de 10 jours) et examiné les premières demandes de services de garde d'enfants en prêtant une attention sincère aux demandeurs et aux bénéficiaires. Dans 22 dossiers sur 23, il a correctement évalué l'admissibilité à une subvention.

La direction a commencé à mener des consultations et à élaborer un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale, en vue de rehausser la conformité aux lignes directrices et aux procédures. Est également mise en place une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de



garde, dans laquelle figurent désormais la formation et la supervision des employés lors de la première évaluation. La direction a aussi accordé la priorité à la formation d'appoint du personnel sur les pratiques et procédures liées aux premières évaluations.

La direction continuera de déterminer les améliorations stratégiques qui peuvent être apportées au processus lié aux subventions. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2018.

### **Réponse initiale de la direction :**

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Pour mieux assurer la conformité aux politiques et aux procédures pendant le processus de l'évaluation initiale, la Ville a élaboré une liste de vérification pour la formation, qui doit faire l'objet d'un suivi sur une durée de trois mois dans le cas des nouveaux employés et de ceux qui rentrent d'un congé. Outre la formation, on a porté à 5 % le processus d'examen des dossiers afin de revoir un plus grand nombre d'évaluations de l'admissibilité menées par le personnel.

La Ville a continué de former le personnel pendant toute la durée de 2018. Quand on a examiné le taux d'erreur au troisième trimestre de 2019, on a relevé certaines variations dans l'uniformité de l'application de la politique et des procédures. Par conséquent, la Ville révisé actuellement le processus, qui devrait être mis en œuvre au premier trimestre de 2020. L'objectif de l'examen du processus consiste à alléger le fardeau administratif, en consacrant plus d'efforts au sondage des évaluations de l'admissibilité et en veillant à ce que les politiques et les procédures soient respectées. En outre, de nouvelles directives sur la conformité par rapport à la non-conformité seront données au personnel au premier trimestre de 2020 pour assurer l'uniformité des examens et réduire le taux d'erreur.

### **Évaluation du BVG :**

Nous avons constaté que la direction a mis en œuvre un plan pour améliorer le processus de l'évaluation initiale :

- en renforçant les politiques et les procédures dans la formation et dans la communication du suivi;
- en mettant en œuvre la liste de vérification de la formation afin de suivre et de surveiller les compétences et les qualités des nouveaux employés sur une durée de trois mois;
- en portant à 5 % de la charge de travail les examens de dossiers.

Toutefois, puisque la direction n'a pas examiné ni surveillé les résultats des examens des dossiers et l'incidence sur le taux d'erreur, il faut prendre d'autres mesures pour renforcer la conformité aux politiques et aux procédures.

La direction a fait savoir qu'elle a pris des mesures pour affiner la liste de vérification de l'examen des subventions pour la garde d'enfants afin d'y intégrer des définitions plus claires de la conformité par rapport à la non-conformité et que le taux d'erreur fait l'objet d'une surveillance active à l'occasion des réunions mensuelles des coordonnateurs des subventions pour évaluer l'efficacité de la formation.

## Recommandation n° 8

Tableau 9 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville revoie ses procédures de contrôle des premières évaluations par les chefs d'équipe de façon à :

- augmenter le pourcentage d'évaluations contrôlées;
- garantir un contrôle plus représentatif des dossiers et des employés;
- cibler les dossiers où le risque d'erreur est plus élevé;
- consigner le processus de sélection des dossiers;
- prévoir une marche à suivre en cas d'erreur.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La Ville est tenue de contrôler les dossiers de bénéficiaires de subventions des services de garde d'enfants pour vérifier si les décisions sont conformes à la *Loi sur la garde d'enfants et la petite enfance*, à la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants de l'Ontario et aux pratiques et procédures de la Ville. La Ligne directrice ne fait pas mention du nombre de dossiers qu'un gestionnaire des services municipaux regroupés doit contrôler pour assurer cette conformité.

Non seulement la Ville va mettre en œuvre une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de garde (qui comprend un processus de double signature pour tous les nouveaux employés en stage probatoire), mais elle va aussi mettre à jour ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers pour faire passer, au départ, le pourcentage de dossiers à contrôler de 2 % à 5 %. La sélection des dossiers sera représentative de l'ensemble des employés qui effectuent des évaluations de l'admissibilité.

Le plan de formation et de supervision mentionné en réponse à la recommandation n° 7 permettra de rectifier les erreurs récurrentes décelées lors du contrôle des dossiers. Le pourcentage de dossiers contrôlés pourra être revu si le taux d'erreur diminue.

Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

**Mise à jour de la direction :**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a révisé ses procédures pour les examens portant sur les évaluations initiales afin d'accroître le nombre d'examens de dossiers des évaluations de l'admissibilité pour le porter à 5 %, en veillant à ce que les nouveaux employés constituent une plus large part des dossiers sélectionnés, puisqu'ils représentent un plus grand risque d'erreur. Les procédures révisées comprennent des instructions visant à obtenir une couverture représentative des employés dans la sélection des dossiers pour examen. En outre, les examens de dossiers sont consignés par écrit par le coordonnateur dans le Système de gestion des services de garde d'enfants de l'Ontario (SGSGEO) et dans un tableur de suivi en Excel pour l'analyse des erreurs. Les procédures actuelles prévoient, à l'intention du personnel, des directives sur la marche à suivre quand il faut prendre des mesures correctives.

**Évaluation du BVG :**

La direction a pris des mesures pour réviser les procédures d'examen des dossiers afin d'accroître le nombre de dossiers examinés, pour évaluer la conformité d'après différents indicateurs (par exemple, la gestion des cas ou des demandes) et dans les différentes régions de la Ville. La direction a en outre révisé les procédures d'examen des dossiers pour que les dossiers comportant un plus grand risque d'erreur soient sélectionnés (par exemple, les dossiers confiés à de nouveaux employés ou à des employés qui rentrent d'un congé).

La direction a aussi mis en œuvre l'application d'une liste de vérification de l'examen des dossiers qui permet d'évaluer la conformité par rapport aux pratiques et aux procédures et de signaler les dossiers qui réclament des mesures correctives.

## Recommandation n° 9

Tableau 10 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville veille à ce que les contrôles des premières évaluations par les chefs d'équipe soient effectués chaque année.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La Ville ajoutera à ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers une procédure de suivi assurée par la direction pour vérifier que le contrôle des dossiers a bien lieu tous les ans. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

La Ville passe en revue les évaluations initiales pendant la formation des nouveaux employés et dans le déroulement des examens portant sur les dossiers. On a commencé à surveiller et à suivre avec succès l'objectif de 5 % au premier trimestre de 2019. Il existe un tableur de suivi pour évaluer l'achèvement des examens portant sur les dossiers, et il s'agit d'un point permanent à l'ordre du jour des réunions des coordonnateurs des subventions des services de garde, au cours desquelles la direction surveille les progrès accomplis. À l'heure actuelle, la Ville prévoit d'atteindre l'objectif de 5 % en 2019.

Bien que les améliorations aient été apportées pour renforcer l'examen des évaluations initiales afin de mieux en assurer la conformité, la surveillance n'a pas été complètement mise en œuvre. C'est pourquoi on met actuellement au point un processus révisé de formation, de concert avec une surveillance rigoureuse, que l'on mettra en œuvre au premier trimestre de 2020.

**Évaluation du BVG :**

Bien que la direction ait pris des mesures pour réviser les procédures afin d'accroître le nombre d'examens portant sur les dossiers, nous avons relevé une lacune dans la surveillance exercée par la direction sur les résultats en 2019, puisque les résultats des examens portant sur les dossiers n'ont pas été analysés pour pouvoir cerner les points à perfectionner éventuellement. En date de février 2020, la direction a fait savoir que l'on s'était entendu sur un programme de formation et qu'elle prévoit de le mettre en œuvre en mai 2020. En janvier 2020, la direction a commencé à exercer une surveillance plus active du taux d'erreur afin d'analyser les lacunes dans le processus d'examen des dossiers.

## Recommandation n° 10

Tableau 11 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville effectue des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir », qu'elle en assure le suivi régulier et qu'elle en vérifie la conformité.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Comme nous l'avons indiqué plus haut dans la partie « Justification » du rapport, la vérification a coïncidé avec des changements importants sur le plan de la prestation des services de garde d'enfants : mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, modification du programme de subventions pour que les parents aient plus de choix, rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants et efforts de la Ville en vue de la modernisation des services. Malgré tout, le personnel a effectué des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir » et en a assuré le suivi, dans la mesure du possible, en prenant des mesures pour répondre aux changements dans les dossiers des clients.

La direction veillera à ce que ces contrôles annuels se poursuivent, conformément aux pratiques et procédures locales de contrôle annuel. D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle mettra sur pied des pratiques et procédures locales pour assurer le contrôle et le suivi continu des éléments « à revoir » dans le cadre de la fonction de gestion des cas, afin d'en garantir la régularité et la conformité.

Les mesures prévues en réponse à la recommandation n° 7 permettront aussi d'assurer la formation et la supervision à cet égard.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Le personnel a terminé, dans le délai d'environ un an, le relevé de 29 mois (2014-2016) des examens annuels repérés dans la vérification. Compte tenu de l'impératif annuel d'examiner cet important relevé d'examens en retard, ces dossiers revenaient pour

examen peu de temps après qu'on soit venu à bout du retard. Pour rehausser la responsabilisation et la productivité de la gestion des cas, le bureau responsable des subventions de frais de garde a adopté le principe de la charge de dossiers en octobre 2017. C'est pourquoi les examens annuels de 2017 ont été achevés au troisième trimestre de 2018, et le personnel avait bon espoir que le cycle des examens annuels était maîtrisé.

En 2018, la charge de dossiers a augmenté en raison du financement provincial supplémentaire, ce qui a permis de prendre en charge environ 2 000 enfants supplémentaires. On a relevé les niveaux de dotation pour aider ces familles et pour répondre aux exigences qui nous sont imposées par les lois. La direction fait actuellement le suivi des examens annuels, qui devraient être à jour d'ici le quatrième trimestre de 2019 afin de veiller à se conformer aux lois provinciales.

On a élaboré des rapports d'exception afin de surveiller la conformité des points de rappel. Un processus normalisé de création des points de rappel a été mis en œuvre dans tous les bureaux. Les coordonnateurs examinent le suivi des points de rappel pour s'assurer que l'on donne suite aux rappels.

### **Évaluation du BVG :**

La direction a procédé à des examens annuels et à des examens portant sur les dossiers pour surveiller la conformité et respecter les exigences du gouvernement provincial. Nous avons examiné des exemples de tableaux de bord de rapports sur le rendement des examens annuels, qui permettent de suivre l'avancement de ces examens. Le tableau de bord comprend aussi des projections pour porter à la connaissance de la direction le nombre d'examens annuels qu'il faut mener dans les dernières semaines de l'année afin de respecter les objectifs annuels. D'après notre examen du tableau de bord sur les examens annuels de 2019, ces examens ont été achevés à 96 % environ.

En outre, la direction a pris des mesures pour réviser les procédures d'examen des dossiers afin d'augmenter chaque année le nombre d'examens portant sur les dossiers. On a porté le nombre de dossiers examinés de deux à cinq dossiers par mois en 2018, alors qu'à partir de 2019, les examens portant sur les dossiers étaient établis à raison de 5 % de la charge de dossiers. En 2019, on a mené environ 300 examens portant sur des dossiers. Ce chiffre vient s'ajouter aux examens annuels qui ont été effectués pour respecter les exigences du gouvernement provincial.



En 2017, la direction a intégré de nouveaux indicateurs dans le SGSSEO pour établir les points de rappel (suivi). Cette fonction permet de produire des rapports pour examen et suivi. La direction a fait savoir que les points de rappel sont examinés par les coordonnateurs des subventions des services de garde et que des réunions individuelles ont lieu entre ces coordonnateurs et les chargés de cas des services de garde d'enfants pour s'assurer que l'on donne suite aux rappels. Toutefois, nous avons constaté que les rapports de rappel ne sont pas enregistrés et que les résultats des réunions individuelles ne sont pas consignés par écrit. Autrement dit, nous n'avons pas pu faire d'évaluation pour savoir si les points de rappel sont traités dans les délais et si le processus d'examen fonctionne comme prévu. En outre, le SGSSEO ne produit pas de rapports qui comprennent des dates d'échéance. C'est pourquoi nous n'avons pas pu faire d'évaluation pour savoir si l'examen des points de rappel est adéquat et permet de s'assurer qu'il n'y a pas, dans le relevé des points de rappel, de retards importants qui pourraient se répercuter sur l'admissibilité d'un client aux services de garde d'enfants subventionnés.

## Recommandation n° 11

Tableau 12 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville envisage de modifier le processus des services de garde d'enfants pour obliger les parents à présenter une nouvelle demande de subvention chaque année.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Selon les pratiques et procédures de contrôle annuel locales, il incombe aux parents et au personnel de soumettre dans un délai de 12 mois des documents qui prouvent que la famille est toujours admissible.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, la direction envisagera de mettre en œuvre un processus de renouvellement des demandes de subvention pour la garde d'enfants, tout en assurant la continuité de la prise en charge des enfants admissibles.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Le texte révisé des droits et des responsabilités, que les parents signent avant de toucher la subvention pour les frais de garde, a été mis à jour en 2018 pour préciser clairement qu'il appartient aux parents de renouveler leur demande 12 mois après avoir signé l'entente, à défaut de quoi il pourrait y avoir des trop-payés ou on pourrait mettre fin à la subvention pour les frais de garde. Ce processus annuel d'examen sert de contrôle compensatoire pour s'assurer que les demandeurs renouvellent chaque année leur demande.

**Évaluation du BVG :**

La direction a mis en œuvre des processus qui obligent les parents à renouveler leur demande chaque année. Les politiques et les procédures du processus d'examen annuel prévoient des mesures pour s'assurer que les parents et les tuteurs ont renouvelé leur demande et que les chargés de cas ont réévalué l'admissibilité aux services de garde d'enfants.

## Recommandation n° 12

Tableau 13 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville envisage de recourir à la technologie pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Elle étudiera les options technologiques qui s'offrent à elle pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique. Elle effectuera une analyse du contexte d'ici le deuxième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a pensé à autoriser les parents à soumettre électroniquement la documentation. La Ville a confié à OneHSN le soin d'assurer ce service, et on se situe actuellement dans la phase de la consultation et de l'évaluation du déploiement. Des sondages sont prévus pour décembre 2019, et on planifie de déployer ce service dans le secteur en 2020. OneHSN a soumis les étapes détaillées du déroulement du processus. Le Bureau des subventions pour la garde d'enfants revoit et met à jour, à l'heure actuelle, ses processus afin d'être prêt à harmoniser ses activités avec cette nouvelle fonction.

### Évaluation du BVG :

La Ville collabore avec le fournisseur de services existant afin de permettre aux parents de soumettre électroniquement les documents. On prévoit de lancer ce service en 2020, à la fin des sondages du projet pilote.

### Recommandation n° 13

Tableau 14 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification :

Que la Ville établisse une politique ou une procédure destinée aux Services à l'enfance pour éviter les conflits d'intérêts lors des évaluations et des contrôles.

#### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Même si aucune trace de conflits d'intérêts ou d'opérations entre personnes apparentées n'a été trouvée durant la vérification, et que le personnel responsable des subventions a respecté les pratiques et procédures liées aux demandes d'aide émanant du personnel, la procédure a été officiellement mise à jour en avril 2017 de façon à ce que le personnel responsable des subventions y soit explicitement mentionné. Cette information a été communiquée par courriel à tout le personnel le 2 mai 2017.

#### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a institué, pour les Services à l'enfance, une politique afin de résoudre les conflits d'intérêts potentiels dans le déroulement des évaluations et des examens. Cette procédure, que l'on peut consulter dans Ozone, s'intitule « Procédure pour les demandes d'aide du personnel de la DGSSC ou des membres de leur famille immédiate ».

#### Évaluation du BVG :

La politique sur les *Demandes d'aide du personnel des SSE ou des membres de leur famille immédiate* oblige un employé des Services sociaux et d'emploi (SSE) qui sait qu'un membre de sa famille immédiate demande un programme ou un service offert par l'entremise d'un établissement des SSE ou profite de ce programme ou de ce service en informe un chef d'équipe ou un coordonnateur pour que l'on puisse prendre les mesures voulues afin de résoudre les conflits d'intérêts potentiels.

## Recommandation n° 14

Tableau 15 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville gère correctement le budget des subventions pour les frais de garde et restreigne l'approbation de places subventionnées en fonction du budget autorisé et, au besoin, de la réserve disponible.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le modèle de subventions a changé, permettant ainsi aux parents d'avoir plus de choix, puisque les subventions sont associées aux enfants et non plus aux fournisseurs. Résultat : le nombre d'enfants pris en charge a augmenté. Comme il a été constaté durant la vérification, depuis le passage au nouveau modèle, il existe des processus actifs pour surveiller le budget des subventions.

Lors des contrôles budgétaires effectués au début de 2016, un dépassement potentiel du budget des subventions pour les frais de garde a été noté. Il était difficile de prévoir les coûts totaux des subventions selon le nouveau modèle, car il fallait prendre en compte plusieurs facteurs, par exemple l'âge des enfants, le revenu familial et les indemnités journalières des fournisseurs.

La direction a déployé des mesures d'atténuation en effectuant des contrôles annuels, répartis sur plusieurs mois par ordre de priorité. Ces contrôles n'étant pas parvenus à réduire complètement les pressions financières, la direction a pris des mesures pour suspendre l'attribution de places subventionnées. Les enfants ont toutefois continué d'être placés jusqu'au 30 septembre 2016, car une suspension avant le mois de septembre (la période de pointe pour les services de garde d'enfants) aurait pu durement toucher les familles et les fournisseurs de services. Pour informer le secteur, il faut envoyer un préavis d'au moins six semaines. La Ville a donc transmis ce préavis aux fournisseurs en août 2016 pour les informer qu'à la fin de septembre 2016, les subventions seraient suspendues jusqu'à ce que le budget soit de nouveau disponible.

Au premier trimestre de 2017, la technologie et les processus liés au placement ont été modifiés. Une fonctionnalité a été ajoutée afin d'informer les fournisseurs de services lorsqu'il n'y a plus de subventions disponibles et que l'attribution de places n'est plus possible. Ces deux mesures permettent d'avancer vers notre objectif opérationnel : la viabilité du système. Le 15 mars 2017, de nouvelles places subventionnées ont été libérées (p. ex., enfants quittant le service de garde et familles qui ne sont plus admissibles) et attribuées aux familles prioritaires.

La direction poursuivra le travail qu'elle a commencé au premier trimestre de 2017 pour améliorer l'outil et les processus de contrôle du budget en vue de respecter le nouveau modèle de subventions mis en œuvre en 2016. D'ici le quatrième trimestre de 2017, elle compte ainsi réduire les erreurs de calcul, améliorer l'assurance de la qualité et veiller à ce que l'attribution de places ne soit autorisée que si le budget est disponible. Cette réponse est également valable pour les recommandations n<sup>os</sup> 15 et 16.

**Mise à jour de la direction :**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a géré comme il se doit le budget des subventions pour les frais de garde d'enfants en 2017 et en 2018 et prévoit de respecter le budget pour 2019. Elle y est parvenue en mettant au point le tableau de bord de la budgétisation des subventions pour les frais de garde et en tenant continuellement, chaque mois, des réunions de gestion. Les procès-verbaux de ces réunions sont dressés depuis janvier 2018.

**Évaluation du BVG :**

La direction a mis en œuvre l'application d'un tableau de bord afin de surveiller le budget des subventions pour les frais de garde. D'après notre examen de l'information, la direction surveille activement le budget des subventions pour les frais de garde dans le cadre des réunions de gestion qui se tiennent à intervalles réguliers et qui consistent à discuter des frais réels par rapport aux coûts budgétés, aux objectifs de services et aux projections.

## Recommandation n° 15

Tableau 16 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Ne s'applique plus

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville change les feuilles de calcul qui servent aux subventions pour les frais de charge, afin d'en corriger les erreurs.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La direction révisé actuellement les feuilles de calcul des subventions en vue d'assurer l'exactitude des données communiquées. Cette tâche a commencé au deuxième trimestre de 2017 et devrait se terminer au quatrième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les tableurs utilisés dans les calculs du budget des subventions pour les frais de garde ont cessé de l'être, et on a lancé, au premier trimestre de 2017, un nouveau processus pour surveiller ce budget. Le lecteur est invité à consulter la justification reproduite dans la recommandation n° 14.

### Évaluation du BVG :

Cette recommandation ne s'applique plus, puisque les tableurs utilisés dans les calculs de gestion des subventions ont cessé de l'être. La direction a lancé un nouveau processus à l'aide d'un tableau de bord pour surveiller le budget des subventions pour les frais de garde, qui a été examiné dans le cadre de nos travaux de suivi pour l'évaluation de la mise en œuvre, par la direction, de la recommandation n° 14.



## Recommandation n° 16

Tableau 17 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville ajoute une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul des subventions.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Parmi les méthodes de contrôle par la direction qui s'appuient sur le travail commencé au deuxième trimestre de 2017, une étape d'assurance de la qualité sera ajoutée au processus de calcul des subventions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a mis en œuvre périodiquement, à partir du deuxième trimestre de 2018, les examens du contrôle de la qualité du processus de calcul pour la surveillance des subventions pour les frais de garde. En 2019, on a renforcé le processus de contrôle de la qualité en définissant les procédures de sondage et en établissant un seuil minimum pour les sondages.

### Évaluation du BVG :

La direction a mis en œuvre un processus d'examen de la qualité pour vérifier l'exactitude des calculs portant sur les subventions pour les frais de garde, qui consistent à appliquer une série de procédures de sondage portant sur les données et à examiner le tableau de bord des subventions pour les frais de garde à l'occasion des réunions de gestion.

## Recommandation n° 17

Tableau 18 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait l'élargissement des procédures de contrôle des présences pour garantir que les enfants qui reçoivent une subvention de la Ville fréquentent réellement leur centre de garde.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La Ville d'Ottawa respecte actuellement les exigences provinciales associées au contrôle des présences.

Elle procédera à la révision de sa stratégie de contrôle des présences pour déterminer si elle peut mettre en place d'autres processus pour vérifier que les enfants fréquentent bel et bien leur centre et que les données transmises à cet égard sont correctes. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a procédé, en 2018, à une vaste analyse contextuelle des processus et des pratiques de surveillance des présences dans les autres municipalités. L'objectif consistait à réunir de l'information sur les pratiques exemplaires appliquées pour surveiller et contrôler l'exactitude des relevés de présence déclarés des enfants touchant les subventions pour les frais de garde. L'analyse contextuelle a fait ressortir quatre options de surveillance des présences, auxquelles on a appliqué une approche d'étude des coûts et des avantages. L'option recommandée consistait à mettre en œuvre un processus interne de vérification des présences. Ces travaux commenceront au premier trimestre de 2029.

**Évaluation du BVG :**

La direction a mené une analyse contextuelle en réunissant les pratiques exemplaires d'autres organismes afin d'éclairer les améliorations qui pourraient être apportées dans la surveillance et le suivi des présences dans les centres de garde d'enfants. Les résultats de l'analyse contextuelle de la direction l'ont amenée à décider de réaliser un projet pilote pour mettre en œuvre la vérification aléatoire des présences, ce qui devrait commencer en 2020.

## Recommandation n° 18

Tableau 19 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville demande au personnel de se conformer aux procédures de recouvrement des trop-perçus et de quantifier et de récupérer les sommes versées par le passé alors que les parents n'avaient pas informé la Ville de leur changement de situation.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre. En mars 2017, le personnel a reçu une formation complète sur les pratiques et procédures locales de recouvrement des trop-perçus, qui ont récemment été révisées.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La pratique et la procédure de recouvrement des trop-perçus ont été révisées en août 2019 pour simplifier et éclaircir les procédures et pour s'assurer que les trop-perçus sont quantifiés et recouverts. La Ville a organisé plusieurs séances de formation du personnel afin de renforcer l'application de la pratique et des procédures de recouvrement des trop-payés. On fait le suivi des trop-perçus et des sommes recouvrées dans l'outil de suivi des trop-perçus et dans les rapports de recouvrement des trop-perçus du module de facturation du SGSSEO.

### Évaluation du BVG :

La direction a organisé des séances de formation et a renforcé l'obligation de respecter les procédures de recouvrement des trop-perçus grâce à une correspondance à intervalles réguliers.

Les procédures de recouvrement des trop-perçus donnent des directives précises sur ce qui constitue un trop-payé, sur les faits déclencheurs qui pourraient donner lieu à un trop-payé et sur les mesures à prendre pour quantifier et recouvrer les sommes exigibles.

Nous avons examiné la justification des calculs et des procédures de recouvrement des trop-payés en nous assurant qu'on avait calculé les sommes exactes et qu'on les avait comptabilisées comme comptes débiteurs dans SAP.

## Recommandation n° 19

Tableau 20 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville veille au respect des procédures de recouvrement des trop-perçus.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La vérification a révélé qu'il existait des procédures pour calculer et récupérer les trop-perçus, et la direction a formé ses employés à ce sujet, comme elle l'a mentionné en réponse à la recommandation n° 18.

En avril 2017, pour veiller au respect des procédures, la Ville a doté les employés d'un outil qui leur permet de repérer tous les trop-perçus. Dans cette optique, il y aura aussi plus de contrôles des dossiers effectués par les chefs d'équipe, comme il a été mentionné en réponse à la recommandation n° 8.

### Évaluation du BVG :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les trop-perçus et les sommes recouvrées font l'objet d'un suivi dans l'outil de suivi des trop-perçus et dans les rapports de recouvrement des trop-perçus du module de facturation du SGSSEO. La surveillance se déroule pendant l'examen des dossiers, qui porte sur 5 % des dossiers chaque année, de même que durant l'examen mensuel de l'outil de suivi des trop-payés. Le lecteur est invité à consulter la justification reproduite dans la recommandation n° 18.

### Évaluation du BVG :

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter ci-dessus l'évaluation portant sur la recommandation n° 8 et sur la recommandation n° 18.

**Recommandation n° 20**

Tableau 21 : Avancement

<b>Mise à jour de la direction</b>	<b>Évaluation du BVG</b>
Achevée	Achevée

**Recommandation de la vérification :**

Que la Ville fasse le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances relativement aux services de garde d'enfants et le compte du grand livre général dans le système de comptabilité, et ce, de façon continue.

**Réponse initiale de la direction :**

La direction approuve cette recommandation.

Elle fera le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances et le compte du grand livre général d'ici le quatrième trimestre de 2017, et de façon continue par la suite.

**Mise à jour de la direction :**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a procédé en continu, en 2017, 2018 et 2019, à des contrôles de concordance.

**Évaluation du BVG :**

Nous avons constaté que les contrôles de concordance ont été effectués.

## Recommandation n° 21

Tableau 22 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville revoie la liste des documents de procédure de la Direction générale des services sociaux et communautaires, qu'elle classe les processus par ordre de priorité et qu'elle veille à ce que les processus essentiels soient consignés et mis à jour au besoin.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Malgré les changements importants recensés lors de la vérification, celle-ci a révélé qu'il y avait un grand nombre de diagrammes de processus et de documents de procédure.

Dans le cadre du plan de travail sur les pratiques et les procédures, les Services à l'enfance veilleront à ce que les pratiques et procédures liées aux subventions pour les frais de garde soient classées par ordre de priorité, consignées et mises à jour selon un cycle de révision régulier.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a examiné son relevé des subventions pour la garde d'enfants des Services sociaux et d'emploi et les documents administratifs des Services à l'enfance et a créé des outils de suivi du cycle quinquennal d'examen pour s'assurer que les processus essentiels sont priorisés, consignés par écrit et mis à jour dans les cas nécessaires.

### Évaluation du BVG :

On a créé un outil de suivi qui dresse la liste de tous les documents administratifs et qui précise la date de l'examen planifié de chaque document en fonction de la priorité qui y est attribuée. D'après les travaux effectués pour ce suivi, les mises à jour et les révisions apportées aux procédures démontrent que les documents administratifs ont



été mis à jour. Les procédures se rapportant à l'examen des dossiers, au départ d'un enfant, à l'admissibilité à la subvention pour les frais de garde et au recouvrement des trop-payés en sont des exemples.

## Recommandation n° 22

Tableau 23 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville effectue l'examen du Programme de services de garde municipaux le plus tôt possible en 2017.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

En avril 2016, le Conseil a approuvé le mandat des garderies municipales, et un groupe de travail sur la viabilité et la durabilité a été mis sur pied au troisième trimestre de 2016. Un cadre de travail est en cours d'élaboration; il contiendra des indicateurs clés qui guideront les recommandations et les décisions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Les changements récents et continus (2015-2019) apportés par le gouvernement provincial dans le secteur de la garde d'enfants et de la petite enfance ont eu une incidence considérable sur les Services à l'enfance et sur les opérations des centres municipaux de garde d'enfants. La Ville (Services à l'enfance) a eu besoin de temps pour évaluer ces changements et s'y adapter avant de passer en revue le PSGM, ce qui explique le retard.

On a élaboré un cadre qui prévoit des indicateurs clés sur la vulnérabilité (subvention pour les frais de garde et accès) et une analyse financière complète afin d'orienter les recommandations et les décisions à prendre. Au moment d'écrire ces lignes, le rapport sur l'examen du PSGM est en voie d'achèvement et devrait être présenté au Comité et au Conseil municipal à la fin du premier trimestre de 2020.

### **Évaluation du BVG :**

La direction a fourni un rapport provisoire se rapportant à l'examen des centres municipaux de garde d'enfants (l'« examen ») qui a été mené par les Services à l'enfance. Le rapport provisoire que nous avons examiné se fondait sur l'information disponible en date du 28 février 2020. Nous croyons savoir que la direction est en train de finaliser ce rapport et qu'elle prévoit de le présenter au Comité et au Conseil municipal d'ici la fin de l'année 2020.

Cet examen a permis de savoir si les centres municipaux de garde d'enfants cadraient avec le mandat approuvé du Conseil municipal pour ces centres. Ce mandat vise à servir les familles vulnérables dans les régions dans lesquelles la demande est supérieure à la capacité et dans lesquelles les autres fournisseurs de services de garde d'enfants ne peuvent pas transformer les services qu'ils offrent.

## Recommandation n° 23

Tableau 24 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville consigne la méthode et les normes d'établissement des coûts qui seront utilisées pour l'analyse coûts-avantages du Programme de services de garde municipaux.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

La méthode et les normes de l'analyse coûts-avantages seront consignées dans le cadre de travail mentionné en réponse à la recommandation n° 22. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Les changements récents et continus (2015-2019) apportés par le gouvernement provincial dans le secteur de la garde d'enfants et de la petite enfance ont eu une incidence considérable sur les Services à l'enfance et sur les opérations des centres municipaux de garde d'enfants. La Ville (Services à l'enfance) a eu besoin de temps pour évaluer ces changements et s'y adapter avant de revoir le PSGM, ce qui explique le retard.

Un cadre prévoyant les principaux indicateurs de la vulnérabilité (subvention pour la garde d'enfants et accès) et une analyse financière complète ont été élaborés pour orienter les recommandations et les décisions à prendre. On a mené une analyse détaillée des coûts et des recettes pour chaque centre municipal de garde d'enfants et on en a fait état dans le rapport. Au moment d'écrire ces lignes, le rapport sur l'examen du PSGM est en voie d'achèvement et devrait être présenté au Comité et au Conseil municipal à la fin du premier trimestre de 2020. Le lecteur est invité à consulter la justification reproduite dans la recommandation no 22.

### **Évaluation du BVG :**

Depuis la mission de vérification d'origine, la direction a mis à jour l'affectation des budgets et des coûts dans SAP, soit le système financier de la Ville, pour que désormais, les rapports de gestion types fassent plus fidèlement état de l'intégralité des frais de fonctionnement des services de garde municipaux.

Nous avons examiné le rapport provisoire de la direction en ce qui a trait à son examen des centres municipaux de garde d'enfants, qu'elle prévoit de présenter au Comité et au Conseil municipal d'ici la fin de 2020. Le rapport comprend les chiffres extraits du système financier pour faire état des frais de fonctionnement des services de garde municipaux. Toutefois, à notre avis, ces frais devraient être présentés de manière à faire ressortir plus clairement le coût pour chaque place des services de garde d'enfants dans les centres municipaux par rapport aux prix comptés par d'autres exploitants.

Le rapport établit une comparaison entre les frais d'utilisation approuvés par le Conseil municipal et les tarifs communautaires. Toutefois, les frais d'utilisation approuvés par le Conseil municipal ne permettent pas de recouvrer l'intégralité des frais consacrés par la Ville à l'exploitation des services de garde municipaux. La « contribution municipale » substantielle de la Ville est indiquée dans le rapport, qui ne fait toutefois pas état de l'intégralité des frais de la Ville pour chaque place, ce qui correspond à près du double des frais d'utilisation approuvés par le Conseil municipal. Nous croyons que la comparaison de l'intégralité des frais de la Ville par place avec les prix comptés par d'autres exploitants constitue un aspect essentiel de l'analyse des coûts et des avantages du PSGM.

## Recommandation n° 24

Tableau 25 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville conserve les documents sources et qu'elle mette en place une étape de contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Elle conservera tous les documents sources et effectuera un contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants. Cette tâche commencera au deuxième trimestre de 2018 pour que le changement entre en vigueur dès le prochain plan.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Le *Plan du réseau de services de garde d'enfants et de la petite enfance 2019-2023* a été approuvé par le Conseil municipal en septembre 2019. Toutes les sources de données et fichiers de données brutes consultés pour dériver les chiffres comptabilisés dans le Plan du réseau de services ont été conservés. Un tableur Excel dressant la liste complète de tous les résultats démographiques et chiffres sur les données de services déclarés, ainsi que les sources, les calculs et les notes explicatives (sur la manipulation et l'épuration des données) correspondants a été préparé et conservé. Tous les chiffres correspondant aux résultats de la consultation ont été extraits directement du rapport sur les résultats de la consultation préparé par Associés de recherche EKOS. On a aussi mis en œuvre et consigné par écrit un examen du contrôle de la qualité des chiffres déclarés.

**Évaluation du BVG :**

La direction a mis en œuvre un processus pour valider les chiffres du *Plan du réseau de services de garde d'enfants et de la petite enfance 2019-2023*. Ce processus comprend différents niveaux d'examen des données, en plus de consigner par écrit la source de tous les chiffres.

## Recommandation n° 25

Tableau 26 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville améliore les rapports de la direction liés au tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Elle reçoit actuellement plusieurs rapports sur différents aspects opérationnels, notamment la liste d'attente, le budget des subventions, la charge de travail, etc. Leur fréquence varie : il peut s'agir de rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels ou annuels. La direction les diffuse au besoin, notamment sous la forme d'un tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

L'exactitude de ces rapports a été améliorée et continue de l'être, notamment en ce qui concerne la liste d'attente, le contrôle du budget des subventions et le recouvrement des trop-payés. Ces mesures mèneront à des décisions plus éclairées. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Le tableau de bord dont il est question dans le rapport de vérification a cessé d'être utilisé, et un nouveau processus de surveillance du retard a été lancé au quatrième trimestre de 2017. On a déposé chaque mois un rapport de gestion qui donne un aperçu des progrès accomplis pour rattraper chaque année le retard dans les examens.

Lorsqu'on a fini de rattraper le retard indiqué dans le rapport de vérification, le Bureau des subventions pour la garde d'enfants a fait appel à différentes méthodes de compte rendu en 2018 pour surveiller les progrès accomplis. Les rapports établis à l'origine permettaient de suivre l'avancement des travaux chaque semaine dans chaque bureau. Dans les rapports suivants, on a commencé à donner plus de détails et on a suivi les examens annuels à venir et en suspens pour chaque chargé de cas et chaque mois.



Dans le souci d'améliorer continuellement le processus, on a adopté, au quatrième trimestre de 2019, un tableau de bord actualisé pour surveiller le déroulement des examens annuels.

**Évaluation du BVG :**

Nous avons examiné des exemples de tableaux de bord établis pour rendre compte du rendement des examens annuels; ces tableaux de bord permettent de suivre l'avancement des examens annuels. Ils comprennent aussi des projections pour porter à la connaissance de la direction le nombre d'examens annuels à terminer dans les semaines à écouler d'ici la fin de l'année pour respecter les objectifs annuels.

## Recommandation n° 26

Tableau 27 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville dresse une liste de vérification des documents des dossiers et s'en serve pour s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords conclus.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

En janvier 2017, la direction a mis sur pied la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance pour mettre à profit les pratiques déjà appliquées en matière de suivi, de supervision et de responsabilisation des fournisseurs de services.

En 2016, conformément au nouveau modèle de financement, la direction a mis en œuvre de nouveaux accords de contribution. Elle a notamment renforcé les exigences liées aux rapports, qui seront vérifiées tous les ans, et conçu une liste de vérification des documents des dossiers, grâce à laquelle elle s'assurera que les fournisseurs de services respectent leur accord.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville (Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance) a amélioré la surveillance, l'encadrement et la responsabilisation des fournisseurs de services grâce à la gestion active des contrats. Avec effet en 2017, on a mis en œuvre un modèle d'aide-mémoire des rapports annuels afin de surveiller la présentation des documents, la conformité des accords de contribution et l'admissibilité financière permanente au financement à verser. Les résultats pour chacun des fournisseurs de services sont enregistrés dans un outil de suivi afin de surveiller la conformité.

**Évaluation du BVG :**

La Ville a mis au point l'utilisation d'un aide-mémoire des exigences à respecter pour les rapports annuels, qui dresse la liste des documents que doivent déposer les fournisseurs de services en vertu des clauses et des conditions des accords de financement.

La Ville se sert aussi d'un outil de suivi de la conformité pour suivre les exigences relatives aux rapports annuels. Pour chaque trimestre, la direction fait un suivi pour savoir s'il faut débloquer les fonds, en plus de suivre les résultats des activités et des mesures adoptées avec les organismes lorsqu'il s'agit de savoir si les exigences relatives au dépôt des documents annuels sont respectées.

D'après nos sondages par échantillonnage, la Ville a pris des mesures pour surveiller activement la conformité avec les accords de financement et pour recouvrer les trop-payés le cas échéant.

## Recommandation n° 27

Tableau 28 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville vérifie activement que les fournisseurs de services respectent les accords, et qu'elle prenne à cet égard des mesures concrètes qu'elle consignera.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est indiqué en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance continuera de s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords, notamment par la vérification des documents, tout en tenant compte des places disponibles en services de garde et en continuant d'offrir les services aux familles.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville (Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance) a amélioré la surveillance, l'encadrement et la responsabilisation des fournisseurs de services grâce à la gestion active des contrats. Avec effet en 2017, la Ville oblige les fournisseurs à établir et à déposer l'état des revenus et des dépenses annuels examiné par un vérificateur pour s'assurer que le financement a été consacré aux activités prévues et pour améliorer la responsabilisation des fournisseurs de services.

La Ville a aussi mis en œuvre un modèle d'aide-mémoire des rapports annuels afin de surveiller la présentation des documents, la conformité des accords de contribution et l'admissibilité financière permanente au financement à verser. Les résultats pour chaque fournisseur de services sont enregistrés dans un outil de suivi afin de suivre la conformité, et on retient les paiements dans les cas de non-conformité.

### **Évaluation du BVG :**

La Ville surveille la conformité aux obligations des contrats en consultant l'aide-mémoire des exigences relatives aux rapports annuels, ce qui consiste notamment à s'assurer que les fournisseurs de services déposent les documents voulus avant que l'on traite les paiements. En outre, on fait appel à un outil de suivi de la conformité dans Excel pour surveiller et mettre à jour les résultats des mesures de suivi auprès des fournisseurs de services.

La Ville oblige aussi les organismes à soumettre l'état annuel des revenus et des dépenses préparé par un tiers afin de s'assurer que les fonds sont dépensés conformément aux conditions des accords de financement. D'après les résultats de notre sondage par échantillonnage, la Ville a mis en œuvre des processus pour s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords de financement, en recouvrant les trop-payés le cas échéant.

## Recommandation n° 28

Tableau 29 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville mette en place une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction pour vérifier que les dossiers des fournisseurs de services sont complets et renforcer leur suivi.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est décrit en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance a établi une liste de vérification qui comprend une étape de contre-vérification aux fins d'assurance de la qualité.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville (Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance) a amélioré la surveillance, l'encadrement et la responsabilisation des fournisseurs de services grâce à la gestion active des contrats. La Ville a mis en œuvre un modèle d'aide-mémoire des rapports annuels afin de surveiller la présentation des documents, la conformité des accords de contribution et l'admissibilité financière permanente au financement à verser. On a aussi mis en œuvre une vérification de l'assurance de la qualité de l'aide-mémoire des rapports annuels en faisant appel à deux personnes.

Le lecteur est invité à consulter la justification reproduite dans la recommandation n° 26.

### Évaluation du BVG :

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'évaluation de la recommandation n° 26 ci-dessus.

## Recommandation n° 29

Tableau 30 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville établisse des procédures pour suivre sa progression concernant les objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, en se gardant du temps pour prendre des mesures correctives, s'il y a lieu.

### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont toujours respecté, voire dépassé les objectifs provinciaux en matière de niveau de service, puisque la contribution de la Ville était supérieure aux exigences de la province. Les objectifs de 2017 à cet égard ont été approuvés par le ministère de l'Éducation en juillet 2017.

Conformément à l'accord de contribution conclu avec la province pour l'année 2017, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance, en collaboration avec l'Unité des services financiers, met actuellement au point des pratiques pour suivre la progression des objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, notamment au moyen de rapports réguliers. Cette tâche sera terminée d'ici le troisième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Dans le cadre du processus de surveillance du budget des subventions pour les frais de garde (décrit dans la recommandation n° 14), la Ville rend compte des objectifs des niveaux de services dans le versement des subventions pour les frais de garde et surveille ces objectifs en faisant appel au tableau de bord pour la budgétisation des subventions pour les frais de garde et en tenant chaque mois des réunions de gestion. Les procès-verbaux de ces réunions sont dressés depuis janvier 2018.

Les frais administratifs sont surveillés dans le cadre des réunions ordinaires mensuelles tenues par la direction; les procès-verbaux de ces réunions sont dressés depuis juin 2018.

**Évaluation du BVG :**

La Ville a mis au point un tableau de bord des subventions pour les frais de garde, qui permet de suivre les objectifs des niveaux de services, surveillés chaque mois pendant les réunions de gestion.

D'après les résultats du sondage par échantillonnage, les frais administratifs font l'objet d'une surveillance et de discussions à l'occasion des réunions mensuelles sur les finances des Services à l'enfance.



### Recommandation n° 30

Tableau 31 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

#### Recommandation de la vérification :

Que la Ville élabore un plan de perfectionnement dans le cadre du plan de relève de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

#### Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Comme l'a relevé la vérification, les postes importants pour assurer la continuité des activités ont été déterminés et consignés, de même que la relève éventuelle au sein des directions de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement, la direction continue d'avoir des entretiens individuels réguliers avec le personnel au sujet de la qualité de leur travail et de leur perfectionnement.

Elle suivra les directives de la Ville pour élaborer un plan de relève complet d'ici le quatrième trimestre de 2018.

#### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

La Ville a créé un plan de travail pour mettre en œuvre son plan de relève.

Un profil d'emploi a été établi pour les postes des Services à l'enfance; ce profil décrit dans leurs grandes lignes les principales fonctions et responsabilités, les études, les compétences linguistiques, les connaissances et les qualités obligatoires. On a aussi mené une évaluation de la criticalité afin de connaître les postes qui ont une incidence critique sur les activités opérationnelles, notamment les rôles de leadership. Les étapes suivantes du processus consistent à recenser la relève potentielle pour chaque poste critique et à mettre au point des plans individuels pour le perfectionnement de la relève. On estime que le plan de relève des Services à l'enfance sera achevé au deuxième trimestre de 2020.

**Évaluation du BVG :**

La direction a accompli des progrès considérables en adoptant des mesures pour recenser les postes critiques et les compétences qu'il faut posséder pour occuper ces postes et en créant des profils d'emploi complets pour chaque poste. La direction a recensé les candidats potentiels à la relève et est en train d'élaborer des plans de perfectionnement individualisés.

## Recommandation n° 31

Tableau 32 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification :

Que la Ville reforme le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail des Centres de services sociaux et qu'elle reprenne les réunions trimestrielles.

### Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Quatorze des quinze centres où sont offerts des services de garde d'enfants respectent les exigences de santé et de sécurité au travail dans les délais impartis, en remettant des rapports d'inspection mensuels, en évaluant les risques et en planifiant ou en prenant les mesures qui s'imposent. Le dernier centre est parvenu à atteindre le quorum et a repris ses réunions trimestrielles en juillet 2016.

### Mise à jour de la direction :

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Tous les comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail des Centres de services sociaux sont actifs et se réunissent chaque trimestre conformément aux normes de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

### Évaluation du BVG :

Notre examen de la documentation pour 2018 et 2019 nous a permis de constater que les comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail de chacune des régions (ouest, est, centre et sud) se sont réunis chaque trimestre.

Tableau 33 : Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Ne s'applique plus</b>	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.